

経営論集
35 巻 2 号
1987 年 11 月

ソ連における「科学的管理」の導入

—— ノルマ設定の問題を中心として ——

加 藤 志津子

は じ め に

筆者はこれまでに、合衆国の「科学的管理」のソ連における受容のあり方を、ソ連経済の特質を明らかにするためのひとつの手がかりと考え、ソ連における「科学的管理」の導入についての近年の研究動向を整理する作業を行ってきた。ソ連の論者、広い意味での「ニュー・レフト」の論者、さらには「近代化論者」たちが、この問題について様々なかたちで論議を展開してきているが、そのなかで、とくに重要と思われた論点は、① レーニンのテイラー・システム論をどう評価するか、② 「科学的管理」導入前後に起こったノット (HOT, 科学的労働組織) 論争にどのような意味を与えるか、③ 社会イデオロギーとしてのテイラリズムがソ連に移植されたと言えるかどうか、の3つであった。しかし、これらの論点をめぐる論議で、もっとも鋭く意見が対立し、もっとも関心が向けられている問題は、結局のところ、「科学的管理」導入をめぐる戦間期のソ連で展開された論議、およびその背景となったイデオロギーがソ連に「テクノクラート支配」をもちこんだ⁽¹⁾と見るかどうか、という問題であると言えよう。

このような問題について、近年の研究状況をふまえながら、さらに研究をすすめるためには、次の2つのことをまず確認しておく必要がある。第一は、社会主義社会はいまだ一定の利害分化を含む社会であり、したがって、普遍的利害と特殊的諸利害との矛盾・対立が不可避的である社会として把握されうることである。⁽²⁾このことは、社会主義のもとで普遍的利害を担う活動であることを期待されている管理も、管理者の特殊的利害に制約されざるをえず、したがって管理が他の特殊的利害と矛盾・対立する面をもちうることを意味している。そこに「テクノクラート支配」が言われ、社会主義社会の歴史的経験を、「テクノクラート支配」というキーワードを使って検証し

ようとする試みも生まれる根拠があると言えよう。

第二は、ソ連で「科学的管理」が実際にどのように導入されていったのかについての実証研究が不十分であることである。これまでの多くの研究は、全体として、理論・思想あるいはイデオロギーの面から、ソ連における「科学的管理」の導入のもつ意味を明らかにしようとしてきているが、しかしそれらの問題は本来、理論史・論争史からのみ解かれるべき問題ではない。導入のもつ意味は、「科学的管理」が企業管理のなかにどのように具体化されたのかについての解明を前提として初めて十全に論じうると言える。⁽⁸⁾

「科学的管理」導入の実態を明らかにしようとする初めての本格的な研究は、日本と合衆国で3年前に公刊された。ひとつは塩川伸明氏のものであり、⁽⁴⁾もうひとつはシーゲルボームのものである。⁽⁵⁾塩川氏の研究は、1929-33年に時期を限って、ソ連の企業における労働者統轄のあり方を多様な側面から浮き彫りにされたものであるが、「科学的管理」の実施についても、賃金政策、労働組織の合理化、企業内労働組合組織の活動などとの関連で、キメの細かい分析をされている。シーゲルボームの論文は、戦間期ソ連におけるノルマ設定方法の変遷を概観している。

これらの研究によって、戦間期にソ連版「科学的管理」として考えられていた諸施策、すなわち、ノルマの設定、現場労働者の職務の細分化、管理機能の集中化・専門化などが、当時どのように実施され、どのような結果をもたらしたかを、部分的ながら知ることができる。なかでも、1922-33年の時期に、評価＝紛争委員会という企業内労使協議機関に、新しく設定されたノルマの事前承認権が与えられていたという事実は興味深いものに思える。この評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認制については、すでに小森田秋夫氏や下斗米伸夫氏も言及されているが、この制度がどのように企業現場で現実化され、なぜ廃止されたかは、十分明らかになっていない。⁽⁶⁾⁽⁷⁾

ノルマ（課業）制度は「科学的管理」の核心のひとつをなす制度であるが、資本主義のもとで一般にそれが労資の利害の鋭く対立する場となることは、経験的にも論理的にも明らかである。一方、社会主義のもとでのノルマは、普遍的利害の見地からするとき、賃金に経済的刺激作用を保障するための制度であるから、普遍的利害を代弁することを期待される管理者の特殊的利害の見地からは、労働生産性を高めるために高いノルマが一般に選好されよう。それにたいして、ノルマが自らの遂行しなければならない義務的労働の大きさになる現場労働者の見地からは、低いノルマが一般に選好されよう（後述）。したがってノルマをめぐるのは、普遍的利害と特殊的利害、具体的には、管理者の特殊的利害と現場労働者の特殊的利害とのあいだの厳しい対立——敵対的なものではないにせよ——が起こる可能性がある。ノルマ事前承認制の成立から廃止に至る過程の分析は、この可能性が当時どのようなものとして理解され、その可能性の現実化を阻むためにどのような試みがなされ、その試みがどのような帰結をもたらしたかを示すであろう。言い換えればそれは、ソ連における「科学的管理」の導入のさいに、「テクノクラート支配」の問題がどのように扱われたかを具体

的に示すであろう。

そこで本稿では、上に挙げた4氏の研究に学びながらこの制度の成立から廃止に至る過程をできる限り明らかにし、そのうえで、上述した、理論、思想あるいはイデオロギーの面からの諸研究の再検討を試みたい。

- 注(1) 加藤志津子「ソ連における HOT の導入とテイラー・システム——近年の研究動向の整理と批判——」『経営論集』(明治大学)第32巻第1号, 1984年。同「ソ連における『科学的管理』の導入——その『近代化論』的理解をめぐる——」『経営論集』(明治大学)第33巻第1号, 1985年。
- (2) 藤田 勇『社会主義における国家と民主主義』大月書店, 1975年, 188-220頁; 同『社会主義社会論』東京大学出版会, 1980年, 41-170頁; 芦田文夫『社会主義的所有と価値論』青木書店, 1976年, 262-277頁, 参照。
- (3) ソ連では, П. Ф. Петровиченко и К. Е. Кузнецова, Организация и нормирование труда в промышленности СССР: Историко-экономический очерк, М., 1971, が, 「科学的管理」のソ連における適用の実際的なあり方を比較的詳しく紹介しているが, 争点となっている上のような問題に史実をもってこたえることには成功していない。
- (4) 塩川伸明『「社会主義国家」と労働者階級』岩波書店, 1984年。
- (5) Lewis H. Siegelbaum, "Soviet Norm Determination in Theory and Practice," *Soviet Studies*, Vol. 36, No. 1 (1984).
- (6) 小森田秋夫「ソヴェト国営企業における管理の法的構造と労働者権」(東京大学法学部博士論文) 1975年, 1436-1500頁。
- (7) 下斗米伸夫『ソビエト政治と労働組合』東京大学出版会, 1982年, 229-232頁。
- (8) Н. А. Цаголов (ред.), Курс по политической экономии, М., 1974. ツァゴロフ編, 浅原正基・中野雄策訳『社会主義経済学』下巻, 協同産業出版部, 1975年, 235-237頁。ソ連におけるノルマ制度の端緒をつけたのは, 1918年4月3日に全露労組中央評議会が採択した「労働規律規程」であるが, そこですでにノルマは, 賃金と結びつけることによって労働規律を高めるものと考えられていた。E. H. Carr, *The Bolshevik Revolution*, Vol. 2, London, 1952. カー, 宇高基輔訳『ボリシェヴィキ革命』第2巻, みすず書房, 84-85頁。《Народное хозяйство》, 1918 г., № 2, стр. 38.

1. ノルマと賃金

本稿でいうノルマ (норма, norm) とは, 正確には, 「労働ノルマ」 (норма труда) の構成要素である「時間ノルマ」 (норма времени) または「生産高ノルマ」 (норма выработки) のことである。⁽¹⁾ 生産高ノルマは, 労働者が一定時間内に仕上げるべき生産品または遂行すべき作業の数量であり, 時間ノルマは, その時間内に労働者が一定の作業を遂行しなければならない時間の長さである。したがって, これらのノルマは互いに表現のしかたを異にするだけで, 内容的には同じことを意味する。⁽²⁾

「はじめに」で触れたように, ノルマは賃金に経済的刺激作用を保障するための制度として位置づけられるが, ノルマ事前承認制が問題になった1922-33年の時期のソ連において, それは具体的

にはどういうことを意味したのであろうか。ノルマ事前承認制の歴史をたどる前に、まずその点を明らかにしておく必要がある。

ソ連の賃金制度は時間給制と出来高給制とからなっている。⁽³⁾ 1925-33年の間の大工業についてみると、出来高給による労働時間の全労働時間にたいする比率は53.4%から67.3%に高まっている。⁽⁴⁾ この出来高給制において、賃金はノルマとリンクされていたのである。すなわち、1922年労働法典は次のように規定していた。「被用者が自己の過怠により、標準的労働条件のもとで、設定された生産高ノルマを達成しなかった場合には、かれの遂行した仕事の量に応じて賃金を受け取るものとする」(第57条)。「出来高単価は、当該カテゴリーの日給賃率額を生産高ノルマで除して算出される」(第70条)。具体的には、出来高給はほぼ次のような式によって算出される。

第1級の労働者の賃率額 × 各等級の賃率係数 = 各等級の賃率額……………(1)

各等級の賃率額 ÷ 生産高ノルマ = 出来高単価……………(2)

出来高単価 × 実際の出来高 = 実際の出来高賃金……………(3)

ここでいう第1級の労働者の賃率額(тарифная ставка)と、各等級の賃率係数を定めた賃率等級表(тарифная сетка)は、1920年代には団体協約によって、1931年以後は、中央の経済機関と労働組合の中央機関との共同で決定された。⁽⁵⁾ したがって、(1)式より、各等級の賃率額は、いずれかの水準での労使の合意にもとづいて決定されるわけだが、(2)、(3)式に見られるように、実際の出来高賃金は、さらにノルマの大きさによって左右される。⁽⁶⁾ そのうえ1931年ごろからは、単価は出来高に応じて高める累進出来高制⁽⁷⁾ もしだいに普及していった。

このようにしてノルマは、賃金に経済的刺激作用を保障するための制度となっていたのである。したがって、「はじめに」でも述べたように、管理者は高いノルマを選好することになる。⁽⁸⁾ 他方、労働者は、1922年労働法典が「被用者が生産高ノルマの不達成を繰り返す場合には、解雇することができる」(第57条)と定めていることもあって、一般に低いノルマを選好せざるをえないであろう。もちろん、普通に働けばだれでも達成できる水準にノルマが設定され、ノルマの100%遂行にたいして支払われる賃金が、労働者の物質的・文化的欲求を充たすに十分なものであるとしたら、ノルマをめぐる利害対立は起こらないだろうが、そういう社会ではそもそもノルマと賃金をリンクする必要がないであろう。本稿が対象としている時期のソ連では、生産性向上のためには労働強度・密度を上げることが求められたし、蓄積のためには賃金総額の厳しい規制が求められた。そのような状況のなかで、かなりの比率のノルマ不達成労働者が生み出されており、ノルマをめぐる労使の特殊利害の不一致はしばしば公然化していた。⁽⁹⁾

注(1) 今日のソ連では「労働ノルマ」は、「時間ノルマ」、「生産高ノルマ」、「基準生産課題」、「人員ノルマ(ノルマチーフ)」からなるとされている。《Социализм и труд: Словарь-справочник》, М., 1985, стр. 107. 現行の1971年労働法典の第7章。現行労働法典は、《Сборник нормативных актов о труде》, М.,

1984-85, часть 1, стр. 43-112, に収録されている。

- (2) «Социализм и труд», стр. 101-102.
- (3) 1922年労働法典第60条と現行労働法典第83条。1922年労働法典は、《Собрание узаконений Рабочего и Крестьянского Правительства》[以下、《СУ》と略記]、1922年、№70、стр. 903、に収録されており、山川均の訳（『改造』1923年7月号）がある。ソ連の現行賃金制度の概観は、海道進『賃金論原理』同文館、1982年、によってえられる。
- (4) «Социалистическое строительство: Статистический ежегодник», М., 1934, стр. 337. 出来高給で働く労働者の比率は、1959年には71.4%であったが、近年54.4%にまで低下してきたという（《Труд и заработная плата в СССР», М., 1984, стр. 491-492）。
- (5) 塩川伸明「ソ連邦における団体協約制度およびその変容」『スラヴ研究』第31号、1984年。1922年労働法典は、賃率額や賃率等級表の決定を団体協約に委ねていると解釈できるが、1930年12月13日付全連邦労組中央評議会幹部会・最高国民経済会議共同決定「団体協約の改訂について」は、1931年の団体協約締結の手続きを説明するなかで、「賃率額および各等級間の相互関係の設定、第1級の賃率額の設定は、中央諸組織（最高国民経済会議とその機関、全連邦労組中央評議会とその機関）に委ねられる」（《Вюлетень финансового и хозяйственного законодательства», 1930 г., №36, стр. 47）と述べた。実際に1931年後半には、新しい賃率等級表、賃率額を定めた、最高国民経済会議・全連邦労組中央評議会共同決定があいついであらわれた。筆者が確認できたところでは、コークス＝化学工業にかんする9月5日決定（Там же, 1931 г., №29, стр. 32-33）、冶金・石炭業にかんする9月20日決定（Там же, 1931 г., №27, стр. 50-55）、鉄鉱・マンガン工業にかんする9月28日決定（Там же, 1931 г., №28, стр. 43-44）、木綿・亜麻・絹工業にかんする12月8日決定（《Труд», 10 декабря 1931, стр. 3）などがある。また、1931年後半から1932年前半にかけて、人民委員部と単産組合との協定が賃率等級表、賃率額を定めている例も見られる（《Вюлетень финансового и хозяйственного законодательства», 1931 г., №31, стр. 41-50; 1931 г., №33, стр. 45-50; 1932 г., №25, стр. 31-33; 1932 г., №49-50, стр. 38-44）。しかし1934年ごろからは、労働組合機関と共同ではなく行政機関が単独で決定する場合が多くなるようである（A. Bergson, *The Structure of Soviet Wages*, Cambridge, Massachusettes, 1946. ベルグソン、越智元治訳『ソヴィエト賃銀構造論』実業之日本社、1950年、203-204頁）。さらに、1938年6月4日付人民委員会議決定によって、ソ連の人民委員部および諸機関ならびに連邦共和国人民委員会議は、新しい賃率等級表、賃率額の導入などを指示する、賃金問題にかんする命令を、ソ連邦人民委員会議付属経済会議の許可なしに発してはならないことになった（《Собрание постановлений и распоряжений правительства СССР», 1938 г., №27, стр. 178）。
- (6) もっとも1922年労働法典は、「被用者が自己の責任ならざる理由のために仕事を果たさなかった場合には、報酬は、かれの平均日給賃金にしたがって支払われる」（第68条）としており、働き手の過怠によるノルマ不達成の場合についても、(3)式の機械的な適用をきらい、「ただし、いかなる場合にも、被用者の受け取る賃金が、かれの基本賃金の3分の2以下になってはならない」（第57条）としている。また、一般に「報酬額は、所轄の国家機関が当該の労働カテゴリーのために各時期に定めた強制的な最低賃金額を下回ってはならない」（第59条）と定められている。
- (7) ベルグソン、前掲書、191-192頁。1936年には、大工業労働者の31.6%に適用された。《Плановое хозяйство», 1938 г., №2, стр. 84 (А. Григорьев). 1950年代後半以降この制度の適用は非常に制限されるようになった（《Труд и заработная плата в СССР», стр. 489）。
- (8) ただし、これは一般的な想定であり、現実には、労使関係の安定化のために、あるいはノルマ不達成の責任を問われまいとして、現場レベル、企業レベルの管理者が経済機関の意向に反して低いノルマを選択する場合は少なくない（塩川、前掲書、226頁。下斗米、前掲書、241頁。Siegelbaum, *op. cit.*, pp. 62-63）。

(9) 一方では「低すぎる」ノルマがあり、他方では「達成されない」ノルマがある、というのが当時の状況であった。1931年に、ある論者は、「どういうノルマ〔時間ノルマ〕が設定されているかを調べ、それを、労働者が実際に消費する時間と照らし合わせてみると、実際に消費される時間はつねに規準時間の 50-60% であることがわかる」と述べ、例として「クラスヌイ・プロレターリー」工場の場合の数字を挙げている。《Вопросы труда》, 1931 г., № 3・4, стр. 30-31 (Владимиров)。同じ年に別の論者は、いくつかの工場についてノルマ不達成の実例を挙げている。Там же, 1931 г., № 8・9, стр. 29 (Максимов)。さらに別の論者が批判的に言及しているところによれば、「若干の同志たち」のあいだには、ノルマ不達成者が出るのはノルマの性格からして当然だという意見もあった。「いくつかの生産部門でノルマ達成率が低いのはなぜか」という質問にたいしてかれらは次のように答えるという。「われわれは理論上可能な最大ノルマを採用しているから」、「われわれは突撃労働者に基準をおいているが、わが国には未熟な (молодой) 労働者の層が存在するから」。Там же, 1931 г., № 11・12, стр. 23 (З. А.)。1935-36 年ごろのノルマ達成率の統計は、《Труд в СССР: Статистический справочник》, М., 1936, стр. 113, 118, 125, 159-160, 198, 206, 222。1938 年の一論文は、1938 年にノルマ達成率の著しい向上があったことを裏付ける資料として、下のような表を示している。調査対象としては、いくつかの企業が抽出されている。

産 業 部 門	1937 年 6 月 (%)		1938 年 7 月 (%)	
	ノルマ平均達成率	ノルマ不達成労働者の割合	ノルマ平均達成率	ノルマ不達成労働者の割合
石 炭 (採 掘)	137.5	12.0	144.8	6.5
電 力	147.6	2.4	172.9	0.7
鉄 鉱 採 掘	144.3	9.0	156.4	4.8
化 学	125.4	25.2	150.2	11.0
鉄 冶 金	131.2	17.6	150.5	10.4
金属加工・機械製造	130.1	21.7	158.3	9.9
製 紙	112.6	30.2	121.2	27.9
皮 革	121.8	17.5	140.2	9.8

出典：《Плановое хозяйство》, 1938 г., № 10, стр. 78 (А. Григорьев)。

(10) 下斗米, 前掲書, 227-230, 239, 241 頁。塩川, 前掲書, 202-237 頁。Siegelbaum, *op. cit.*

なお、現在のノルマと賃金の関係を、本章で述べた 1922-33 年ごろのそれと比較して示すと、以下のようになる。出来高給の算出方法はほぼ同じである（労働法典第 92 条, 第 105 条）。一般に「賃金の基準化は労働組合の参加をえて国家によって実現される」（同第 80 条）ことになっており、第 1 級の労働者の賃率額や賃率等級表などは、「全連邦労組中央評議会の参加をえてソ連邦閣僚会議が、または政府の委任のもとで全連邦労組中央評議会と共同でソ連邦労働・社会問題国家委員会が、中央集中的なやり方で定める」（《Труд и заработная плата в СССР》, стр. 523）。ノルマ不達成の場合の賃金支払は次のようになる。ノルマ不達成が働き手の過怠によらない場合には賃率額の 3 分の 2 を保障するが、働き手の過怠による場合には本文上述の (3) 式をそのまま適用する（労働法典第 92 条）。ただし最低賃金制の規定がある（同第 78 条）。

2. ノルマ事前承認制の成立

戦時共産主義の時期には、ノルマを決定するのは労働組合であった。それは、全般的労働義務制のもとで、労働組合が準国家機関として労働条件の規制を国家から委託されるという状況においてであった。ネップ期に入って契約原理にもとづく労働関係への移行が開始され、労働組合に団体協約⁽¹⁾当事者としての地位が与えられたとき、ノルマをだれが決めるかが改めて問題となった。労働条件の設定が契約によらねばならない以上、ノルマを労働組合が一方的に決定することはもはやできない。そこで全露労組中央評議会は1921年11月14日付決定において、それまで労働組合の機関として企業レベルでノルマ設定に携わっていた諸機関を、工場管理部に直接従属する単一の機関としての賃率＝ノルマビューロー（тарифно-нормировочное бюро）に合同させ、それにノルマ設定権⁽²⁾を与えることを認めた。この賃率＝ノルマビューローはしだいに技術ノルマビューロー（техническое нормировочное бюро, 略称 ТНБ）と呼ばれるようになるが、いずれにせよこのような組織が以後ノルマ設定に携わることになる。しかし労働組合は、管理部にノルマ決定権を独占させることは望まなかった。すなわち、1922年1月18日付人民委員会議決定によって、労働紛争処理の第一審として企業レベルの労使対策の協議機関である評価＝紛争委員会（расценочно-конфликтная комиссия, 略称 РКК）⁽³⁾が設置されることになると、9月の第5回労組大会は、この評価＝紛争委員会をノルマの審査と承認にあたらせることを決議した⁽⁴⁾。これは、11月13日付労働人民委員部決定「評価＝紛争委員会規程」で法令として定着させられた。この規程は評価＝紛争委員会を、① 団体協約および賃率協定の実施、② 労働紛争の解決、③ 内規案の作成、のための機関とし、ノルマと出来高単価の審査と認承を、① の機能の一部と認めた⁽⁵⁾。このようにして、① 企業管理部に従属する技術ノルマビューローがノルマを設定するが、② それは、発効する前に（「事前に」）企業内労使協議機関としての評価＝紛争委員会による承認を受けなければならない、という2段階からなるノルマ決定手続きが法的に確立された。

しかしながら、このノルマ事前承認制については、第5回労組大会前に論争があった。すなわち、評価＝紛争委員会に紛争処理機能だけでなく、ノルマ・単価の決定などの評価機能をも認めるかどうかという点をめぐっての論争である。この制度がどのような意図で発足させられたかを理解するためには、この論争の概要を把握しておく必要がある。評価＝紛争委員会に評価機能を与えるよう、つまりノルマ事前承認権を与えるよう一貫して主張したのは全露労組中央評議会と労働人民委員部であった。1922年6月に全露労組中央評議会機関紙に掲載された論文は、概略、次のようにその論拠を述べている。評価＝紛争委員会が事前にノルマ・単価を審査する必要があるのは、ひとつには「紛争を予防する」ためだが、「それだけではない」。協約が遂行されないときに、必ず労

働者が評価＝紛争委員会に問題を持ちこめるかという点とそうとは限らない。すなわち、労働者がみな、不法に気づきその排除を求めるほどの知識と積極性をもっているわけではない。そのうえ、「直属の『上司』……と議論したり、ましてやけんかをするということは、だれにでも決心できることではない」。⁽⁶⁾「とくに現在のような失業の時期」にはそうである。このような主張にたいしては労働組合内にも異論があったが、とくに最高国民経済会議が強く反対した。最高国民経済会議が作成した、団体協約にかんする「一般規程」によれば、「管理部は業務全体を正しく運営する責任を負っているのだから、その責任から生ずるすべての権利を保持すべきであり、評価＝紛争委員会の権限に含まれるのは、発生した紛争の解決にかかわる機能のみ」⁽⁸⁾であった。このような反対論はありながらも、評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認制は成立した。

この制度を擁護した全露労組中央評議会系の論者の議論から確認しておかなければならないことは、評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認制が、労働関係についてのすぐれてネップ的な理解、すなわち、1922年1月12日付党中央委員会決定「新経済政策の諸条件のもとでの労働組合の役割と任務について」のなかで示された理解にもとづいているということである。その党中央委員会決定は、経済計算制への移行が「企業内の労働条件の問題について、労働者大衆と国営企業の企業長、管理者およびこれらの企業が属する官庁とのあいだに利害のある程度の対立をかならず生み出すであろう」との見地に立ち、労働組合に、労働者大衆の利益の擁護をもとめたものである。⁽⁹⁾ 評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認制をめぐる論争のなかで全露労組中央評議会と労働人民委員部の選択した立場は、ノルマに関連して労使の利害の対立が起こりうることを重視し、その対立局面で労働者の利益が擁護されるような制度的枠組みをつくり出そうとしたものであったと言えよう。

注 (1) 小森田、前掲論文。

(2) «Труд», 12 ноября 1921, стр. 2. 塩川伸明「ネップの導入と労働組合」『歴史学研究』第443号(1977年)、6頁。

(3) «Труд», 21 января 1922, стр. 1.

(4) Ю. Милонов (сост.), Путеводитель по всероссийским съездам и конференциям профессиональных союзов, М., 1924, стр. 512.

(5) «СУ», 1922 г., № 74, стр. 911.

(6) «Труд», 18 июня 1922, стр. 1 (И. Резников).

(7) Там же, 16 августа 1922, стр. 2 (И. Гиберман).

(8) Там же, 10 августа 1922, стр. 3.

(9) 『レーニン全集』大月書店、第33巻、183-184頁。

3. ノルマ設定の根拠と設定作業の実態

以上のようにして評価＝紛争委員会に与えられたノルマ審査・承認機能が、生産現場でどのように現実化されたかを明らかにしていくための前提として、それがどのような状況のもとで行使されたかを次に見ておいた方がよいであろう。状況と言っても、ここで具体的に問題にしようとするのは、① ノルマ設定の根拠が何にもとめられていたか、つまり、「正しいノルマ」を設定するためにどのような方法が指示されていたか、② 技術ノルマビューローはどのような方法でノルマを設定して評価＝紛争委員会の審査を仰いでいたか、の2つである。

まず①の問題については、次の3点を指摘しておく必要がある。第一は「技術ノルマ化」論の抬頭である。1918年労働法典はノルマ設定にかんして、「当該職種・グループ・カテゴリーの勤労者が普通、標準的な労働日と標準的な技術的条件のもとで加工する製品の数⁽¹⁾を考慮に入れる」ようもとめている。ここではノルマは、労働成果にかんする過去の経験または統計を根拠に設定されるわけである。だが、ネップ移行前後から、このような「経験的＝統計的方法」に替わって、「技術ノルマ化」すなわち「技術的に基礎づけられたノルマ設定」が正しいノルマ設定方法と認められるようになっていった。

比較的早い時期の例としては、交通人民委員部によって召集され、1921年1月に行なわれた第1回ノット協議会の決議がある。この決議のなかに、「正しいノルマは、労働のすべての要素・条件の正確な計算の方法、すなわち科学的組織の方法によってのみ設定されうる」という規定が現われている⁽²⁾。このような「技術ノルマ化」論は1924年には、全連邦労組中央評議会が発表した模範団体協約のなかにも党中央委員会決定のなかにも確認されるようになる。まず、3月に発表された模範団体協約では、「生産高ノルマは、現在の条件のもとで技術的に可能な最大限として設定される⁽³⁾」と述べられている。また、8月に開かれた党中央委員会総会の「賃金政策について」の決定は、「技術的に可能な基準より低いところでは、生産高ノルマを引上げること」および「製品の生産高を引上げるような技術的＝組織的改善が行われる場合には、生産高ノルマと出来高単価を定期的に改訂⁽⁴⁾するようなシステムを確立すること」を指示した。1925-26年には、現場でノルマ設定に携わる技術ノルマビューローの働き手たちの全国規模での協議会・大会が次々と開かれるが、そこでの諸決議もノルマ設定を「技術ノルマ化」として明確に捉えている⁽⁵⁾。さらに1927年6月には、最高国民経済会議のもとに、労働ノルマ化の専門家や最高国民経済会議の各管理部の代表や各労組の中央委員会代表からなる「技術ノルマ化会議」が設置され、「技術ノルマ化」の研究・普及活動に乗り出す⁽⁶⁾。こうして、正しいノルマ設定とは、「技術ノルマ化」のことであり、「労働のすべての要素・条件の正確な計算の方法」によるノルマ設定であるということになり、それはより具体的には、工作

機械登録、労働日精密観察、および時間研究にもとづくものとされた。⁽⁷⁾

しかしながら、そのような方法を用いればノルマの大きさが一義的に決まる、というわけではない。そこで指摘しておかなければならない第二の点は、ノルマ設定の「基準」とされるべき労働者像の変化である。被験者としてどのような労働者を選ぶかによって、設定されるノルマ（課業）の大きさに幅が生じることは、合衆国で「科学的管理」が登場して以来くり返し指摘されてきた。⁽⁸⁾ 1920年代のソ連では、「平均的労働者」こそがノルマ設定の基準とされねばならないという見解が有力であった。たとえば、ノルマ問題の専門家であったプンスキーは、1926年に企業管理者向けの雑誌に寄せた論文のなかで次のように述べている。「実際に作業時間測定を行うさい、少なからず重要な問題となっているのは、観察対象となる労働者の選択の問題である。『一流の、もっとも優秀な』労働者——それも、『全力で働いている時の』——を選択するというテイラーの方式は、わが国の社会・経済の現実の諸条件のもとでは、もちろん成り立たない。なぜなら、当該の生産諸条件のもとで平均的労働者が熱心に働いた場合（для интенсивного труда）の技術的に可能な最大限の生産高が生産高ノルマである、というわれわれの生産高ノルマについての理解の現実的な内容に、その方式は合致しないからである。⁽⁹⁾」ところが、1929年の全連邦技術ノルマ化会議第4回定例会議では、「受持の機械装置や生産用具を使いこなすことができ、作業方法を知っており、必要な熟練や経験を獲得しており、自分の職種・等級に見合った仕事に就いて要求どおりの質の仕事を現場で十分な期間やってきた労働者」すなわち「すぐれた労働者」が「観察対象とされねばならない」ということが認められた。さらに、1930年の全連邦技術ノルマ化会議では、全連邦労組中央評議会の代表は概略次のように述べている。「どういう労働者に合わせてノルマを設定するか、どういう労働者を観察対象にするか、という点について今なお続く論争をすべて、断固として終わらせる必要がある。……旧労働組合指導部は、『平均的』労働者に合わせたノルマを主張した。これは、誤った日和見主義的方針である。嵐のような社会主義建設と広範な大衆の労働への熱狂の諸条件のもとでは、突撃労働者すなわち先進的プロレタリアだけが、目当てになりうる。⁽¹⁰⁾」そして1930年11月に作成された模範団体協約の第38項には次のような規定があらわれた。「生産高ノルマは、管理部によって、すぐれた突撃労働者を基準として（из расчета）、技術的に避けられない手まち時間、正常な不良品率、労働時間中の休憩のために必要な時間を考慮に入れて定められる。⁽¹¹⁾」このようにして、ノルマ設定の基準は、1929年ごろを境にして、「平均的労働者」から「すぐれた労働者」あるいは「突撃労働者」へと移っていった。⁽¹²⁾

第三に注意しておくべきことは、1920年代後半に入って国民経済の計画化が進むにつれて、⁽¹³⁾ ノルマは経済計画による規制をも受けねばならなくなつたことである。たとえば、最高国民経済会議と全連邦労組中央評議會は、すべての労働組合組織と経済機関にあてた、1927年10月29日付共同書簡のなかで、「団体協約の改訂、ならびに生産高ノルマと出来高単価の改訂のさいには」、1927/1928

年度の統制数字によって指示されている賃金と労働生産性の増大を「完全に確保することが不可欠であるということから出発する」よう要求している。⁰⁵

したがって ① の問題については次のように言えよう。一貫してノルマ設定の参照枠となったのは「技術ノルマ化」論であったが、「技術ノルマ化」論は決して万能ではなく、「基準」とされるべき労働者の選択の問題で動揺し、また、統制数字という全く別の「基準」とぶつかることを余儀なくされていった。

さて次に ② の問題について考えてみよう。すると、現場でノルマ設定にあたった技術ノルマビューローはなかなか「技術ノルマ」を作成しえなかったようである。1931年11月の全連邦労働会議での報告によると、建設資材工業、木材工業では「技術ノルマ化」は全く行われておらず、鉱山業、冶金業、化学工業での「技術ノルマ化」掌握率は高くても5-10%、機械製作工業では15-25%であった。⁰⁶ 1934年の時点でも、「ノルマ化活動は……最近まで経験的=統計的資料にもとづいて行われてきた（多くの場合、今でもそうである）」と述べられている。⁰⁷ そして1935年12月の党中央委員会総会でも依然として、「経験的=統計的ノルマの克服」が指示されている。「技術ノルマ化」が十分普及しない原因として当時指摘されていたのは、技術ノルマビューローの質的・量的弱体性と、企業現場の労使双方の「技術ノルマ化」への無関心の2つであった。⁰⁸ こうした状況は、「技術ノルマ」の設定作業が知識・技術と労力・時間を必要とすることの反映であると同時に、①の問題の検討から明らかになったような、「技術ノルマ化」そのものの限界の反映でもあったろう。

だがそれにしても、「技術ノルマ化」の進展が取るに足りないものであったとは言えない。労働組合は、技術ノルマビューローの活動にたいしてきびしい評価を繰り返していたが、それでも、1929年1月には、それが「わが国の工業において年ごとにますます確固たる地位を獲得しつつある」ことを認めている。⁰⁹ そして5月には機関紙上で、「組合細胞は、自分たちに理解できない複雑な計算を拒否することはできない——こういう理由だけで、技術ノルマビューローが提出した不当な生産高ノルマが工場委員会に押しつけられる²⁰」と嘆いている。

以上のようなことから、評価=紛争委員会によるノルマ事前承認制が存在した当時のノルマ設定をめぐる状況は、次の2点にまとめることができよう。①理論的には、「技術ノルマ化」論が、それじたいの限界はもちながらも、ノルマ設定作業の参照枠として登場した。②これにたいしてノルマ設定活動の実践においては、「技術ノルマ化」の普及は遅々たるものであったが、不十分ながらも普及していった「技術ノルマ化」の実践が、技術ノルマビューローの作成するノルマの権威を高めつつあった。

注 (1) «СУ», 1918 г., № 87-88, стр. 905.

(2) П. П. Ковалев (ответственный составитель), Научная организация труда производства и управления: Сборник документов и материалов 1918-1930 гг., М., 1969, стр. 120.

- (3) И. А. Трахтенберг, Коллективный договор, 4-ое изд., М., 1924, стр. 129.
- (4) «Коммунистическая партия Советского Союза в резолюциях и решениях съездов, конференций и пленумов ЦК», 9-ое изд., М., 1983- [以下, «КПСС в резолюциях» と略記], том 3, стр. 295.
- (5) 第1回全連邦金属・電気工業 ТНБ 協議会 (1925年3月23-29日), 第1回全連邦繊維工業労働部・ТНБ 大会 (1925年10月20-26日), 第1回全連邦トラスト労働部・ТНБ 大会 (1926年6月29日-7月8日)。
«Предприятие», 1925 г., № 4, стр. 71-72; 1925 г., № 11, стр. 11; 1926 г., № 7, стр. 82.
- (6) Петроченко и Кузнецова, Указ. соч., стр. 95-97.
- (7) «Вопросы труда», 1929 г., № 11, стр. 35 (Я. А-вич).
- (8) たとえば, R. F. Hoxie, *Scientific Management and Labor*, N. Y., 1915, p. 47.
- (9) «Предприятие», 1926 г., № 5, стр. 13-15 (Я. Пунский).
- (10) Там же, 1929 г., № 5, стр. 50 (А. Рабинович).
- (11) «Труд», 27 октября 1930, стр. 1.
- (12) Там же, 13 ноября 1930, стр. 4.
- (13) 1935年にスタハーノフ運動が始まるとスターリンは,「現在の技術ノルマと, スタハーノフやブスイギンの達成した基準とのあいだのどこか中間あたりの水準で技術ノルマを設定することが必要だ」(И. В. Сталин, «Сочинения», том 1 [14], Stanford, 1967, стр. 95-96) と述べた。同年12月の党中央委員会の決議も,「生産高ノルマの設定のさいには, 職場と企業の生産上の可能性の厳格な点検ならびに, スタハーノフ運動家の先進的な生産上の経験の考慮から出発すること」が不可欠だとしている («КПСС в резолюциях», том 6, стр. 287)。
- (14) 平館利雄『ソヴェト計画経済の展開』新評論, 1968年, 52-200頁。
- (15) «Труд», 30 октября 1927, стр. 3.
- (16) «Вопросы труда», 1932 г., № 1, стр. 11 (М. Соломонов).
- (17) Э. Н. Вронштейн, Организация труда (М. Кривицкий (ред.), Труд в первой пятилетке, М.-Л., 1934), стр. 53.
- (18) «КПСС в резолюциях», том 6, стр. 287. 本稿「1」の注(9)をも参照。
- (19) 塩川, 前掲書, 202-237頁。
- (20) «Труд», 12 января 1929, стр. 2 (В. Бурдов).
- (21) Там же, 12 мая 1929, стр. 2 (Г. Л.).

4. ノルマ事前承認制の運用過程

評価=紛争委員会によるノルマ事前承認制が成立するさい, 経済機関による反対論があったことは「2」で述べたが, それは成立後も続く。とくに労働生産性向上運動が開始された1924-25年と, 第1次5カ年計画開始前後の1928-29年に, 最高国民経済会議を中心とする経済機関側からの攻撃の声は高まり, 労働組合と労働人民委員部もそれに応戦する。そこで, この2度にわたる論争の概要を整理することによって, この制度をめぐる賛否両論の展開を追うと同時に, この制度がどのように現実化され, どのような問題をかかえたかを明らかにしてみたい。

まず1924-25年の論争から見えていこう。経済機関側は, 生産性向上問題とからめて, まず, ノルマの決定は企業管理部の「責任から生ずる権利」に属するという従来からの主張を繰り返す。労働

国防会議＝経済協議会の新聞に掲載された一論文は、次のようにして、評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認制の不当性を訴える。ノルマ・単価の設定は「労働生産性向上のための企業の闘争のもっとも重要な環であり、企業活動の管理のもっとも重要な条件のひとつである。企業管理部が正しくノルマや単価を設定する可能性を失えば失うほど、また、評価＝紛争委員会を通じての双方の合意によってそれらの問題の解決に到達することを強制されればされるほど、企業管理部は実際に生産を管理し、企業活動に完全に責任を負うことができなくなる。」経済機関側はこのような主張に加えてさらに、実際に評価＝紛争委員会はノルマを客観的に審査していないと批判する。すなわち、この論文は続けて次のように述べている。「そのうえ実際に、たとえば、膨大な数のノルマと単価がある場合、評価＝紛争委員会は、管理部の技術機関が行った仕事を検討することはできないし、作成されたノルマについて全面的・客観的な審査を行うことはできない。⁽¹⁾」要するに経済機関側の主張は、評価＝紛争委員会によるノルマの事前承認は不当であるうえ不可能である、というものであった。

これにたいして労働組合＝労働人民委員部側も、まず社会主義的労働関係のあり方という理論的な観点から反論する。全連邦労組中央評議会の機関誌の一論文は、次のように述べる。「生産高ノルマは、団体協約にもとづく労働者の基本的義務である。従ってこの義務の大きさは一方的に管理部のみによって決定されてはならない。それは、管理部の主要な義務、つまり賃金の大きさが労働組合によって一方的に決定されてはならないのと同じことである。⁽²⁾」また、労働人民委員部の機関誌の論文はさらに次のようなきわめて興味深い見解を表明する。すなわち、本来、賃率と同様にノルマも団体協約によって定められるべきだが、生産の条件の如何によってはそれは不可能であり、また、それが可能な場合でも、一般に団体協約の条文の解釈は多様であり、「そこに完全な客観性というものはありえない。これは、労働関係の本性そのものに由来することである。⁽³⁾」「完全な客観性」がありえないとすれば、ノルマ事前承認制の考え方——「ノルマ・単価の設定の技術的側面は労働組合の仕事ではなく」管理部の仕事だが、ノルマ・単価の審査は労使対等で行うべきだ——が擁護されうる。⁽⁴⁾

このような理論的観点からの反論に加えて、同じ論者はさらに、現在、生産性向上運動が展開されている時期に、評価＝紛争委員会の評価機能がますます重要になっていると言う。その理由のひとつは次のように説明されている。「経営側は『はりきっており』、いっそうがっちり管理するようになっている。企業のレジームが厳しくなればなるほど（レジームは無条件に必要なが）、それだけよけい労働者が職長あるいは職場長に文句を言いに行くことはまれになり、それだけよけい不正な行為や協約の不正な解釈・適用のためのチャンスが多くなる。」したがって労働者の利益の擁護のためには、ますます評価＝紛争委員会のノルマ事前承認権がなくてはならなくなっていると言う。しかしまたそれだけでなく、生産性の向上は労使間の良好な相互関係に依存しているのだから、そ

の意味でもこの制度は守られるべきだとする。⁽⁶⁾

以上のように労働組合＝労働人民委員部側は経済機関側に対して全面的に反論したが、他方では、従来の評価＝紛争委員会活動にいくつかの「偏向」や「欠陥」⁽⁶⁾があったことを認め、ノルマ審査機能にかかわる範囲に限っても、次のような対応を行った。まず、1924年11月に開催された第6回労組大会は、評価＝紛争委員会を労組機関にしようとする試みがあるが、これは誤りであるとし⁽⁷⁾た。また、全連邦労組中央評議会の機関誌に掲載された論文は、評価＝紛争委員会の労働者側委員が力量不足であるため、「問題解決のしかたは一面的になっているし、労働者大衆は不満をもって⁽⁸⁾いるし、評価＝紛争委員会は信用と権威を失墜している」と指摘した。そこで1926年2月の全連邦労組中央評議会総会は、評価＝紛争委員会の活動の質を高める必要性を認め、「評価＝紛争委員会の労働者側委員には十分権威のある成員を選抜し、組合機関による指導を強化すること」を決議した。また同じ総会は、技術ノルマビューローのノルマ案は、すぐに評価＝紛争委員会で審査する⁽⁹⁾のではなく、労働者に知らせるために1週間公示したあとで審査すべきであると決議した。これは、評価＝紛争委員会の労働者側委員が審査の前に労働者の意見を聴取できるようにするためである。⁽¹⁰⁾全連邦労組中央評議会の機関誌には次のような指摘もあった。すなわち一部の組合活動家たちは、「評価＝紛争委員会を大衆的組合活動の機関と見なし、そのことから、幅広く開かれた評価＝紛争委員会集会が必要だという結論に達している」。そういう集会を実践したある工場の場合、次のような事態が起こった。「評価＝紛争委員会の会議には、非常に緊張した雰囲気生まれ、評価＝紛争委員会は、真に思慮に富んだ客観的な決定を下す可能性を奪われた。」この論者はそこで、「評価＝紛争委員会の仕事は、とくにノルマ化の領域では非常に複雑であり、多大の注意力と、完全に静穏な環境とを必要としている」⁽¹¹⁾から、関係者だけを招請すべきだ、と述べている。

1924-25年の論争からは結局、次のことが言えよう。① ノルマ設定は企業管理部の「責任から生ずる権利」に属するかどうかをめぐる議論が再度行なわれ、経済機関側が、「双方の合意によるノルマ設定」に「管理部による正しいノルマ設定」を対置したのにたいして、労働組合＝労働人民委員部側は、労働条件の設定において重要なのは「完全な客観性」を追求することではなく、それをめぐる交渉のさいの労使の実質的な対等性を確立することだ、という見解を提出する。② 労働組合＝労働人民委員部側はまた、生産性向上運動のながであればこそなおさら、ノルマは経営側によって一方的に決定されてはならないと主張する。③ 労使対等でなければならない評価＝紛争委員会が労働者側に占有されたり、労働者側の異常に強い圧力のもとに置かれたりする場合がある反面、労働者側委員に力量と権威が欠けている場合があった。そして、このような「偏向」や「欠陥」を是正するために、労働組合＝労働人民委員部の努力が始まったようである。

さて次に1928-29年の論争を見てみよう。1928年10月末の全連邦労組中央評議会総会において、最高国民経済会議幹部会員クラヴァリは、「正しく設定された出来高ノルマは評価＝紛争委員会

の審査を必要としない」と述べて評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認制を否定する。そしてその理由を次のように説明した。「すべてのノルマを評価＝紛争委員会に送ると、ふつう、過剰な取引を招く。経営側は、いくらか掛値のついたノルマを設定せざるをえないだろう。こういうことは終わりにしなければいけない。一度で正しいノルマを設定しなければいけない。何か誤りがあれば、そのときには評価＝紛争委員会に行けばよい⁴²⁾」。ここでも、ノルマ設定は企業管理部の「責任から生ずる権利」に属するという主張が繰り返されており、しかも、評価＝紛争委員会さえ介入しなければ「一度で正しいノルマ」が設定されるという考え方を明らかにしている。また、最高国民経済会議の機関紙には次のような記事が見える。「技術ノルマビューローによって設定されたノルマが、技術的に確かめられた、絶対に正しいものであっても、労働者組織はそれを受け入れない。労働者の参加する専門の委員会〔評価＝紛争委員会のことであろう〕が任命されるが、その委員会は、ノルマを果てしなく検討し、それによって、ノルマの実施を遅らせる⁴³⁾。」これらの記事では、ノルマ設定の技術的性格が強調されており、「技術ノルマ化」論の影響をうかがうことができよう。

先のクラーヴァリ発言のおこなわれた全連邦労組中央評議会総会で、労働組合のギンズブルクは、評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認制を廃止しようという最高国民経済会議の主張にたいして、「それは、すべてのノルマをわざわざ紛争ノルマにすること、そして、企業での紛争や紛議をいたずらに増やすことを意味する⁴⁴⁾」と反対した。

だが同時に労働組合は、評価＝紛争委員会によるノルマ審査活動に依然として大きな欠陥があり、しかもそれが重大なものになりつつあることを強く意識し始めている。そのきっかけとなったのは、1927年末からのノルマ改訂カンパニヤであった。このカンパニヤ中に全連邦労組中央評議会は、経済機関が、賃金引下げのための、根拠のないノルマ改訂を要求している、と抗議した⁴⁵⁾。そして、1928年2月に中央評議会議長のトムスキーが次のように述べるのである。「これまでしばしば、ノルマ化が『目分量』でおこなわれてきたことは、隠れもない事実であり、そのことが、労働支払いにかんしてのたび重なる紛争を招いている。われわれには、作業時間測定、工作機械の研究、労働過程の日常的な観察などにもとづく『目』が必要である。いまや労働組合には、組合自身のノルマ係員カードルを創設する、という新しい任務が生まれたのである⁴⁶⁾。」このようにして労働組合は、「技術ノルマ化」が中途半端に普及しつつある状況のなかでは、労働者の利益を守るためにノルマ設定の技術的側面にも踏みこんでいく他ないと考えるに至った。また、全連邦労組中央評議会の機関紙に掲載された一論文によると、「評価＝紛争委員会の労働者側委員は、新しいノルマに利害を有する労働者たちがそれについてどう思うかを、予め知っていることはほぼないから、たとえ技術ノルマビューローの提案が労働者の確固たる権利を侵犯するものであっても、それにたいして何らかの根拠をもって反論することは望めない。……結果として評価＝紛争委員会は、技術ノルマビューローの提案にただ捺印するだけの仕事をたえず行なっている」という。この論文によれば、その

原因は、管理部が労働者との交渉を嫌って事前にノルマを知られないようにするからであった。⁽¹⁷⁾そこで、この点に関連して先の全連邦労組中央評議会総会の決議は、評価＝紛争委員会による審査の2週間前に新しいノルマを発表するよう要求した。⁽¹⁸⁾また、全連邦労組中央評議会の機関誌では、労働者側に立ってノルマ化活動を行うのは評価＝紛争委員会の労働者側委員だけなのだから、その資質を高めることが必要だとも言われた。⁽¹⁹⁾おそらくはそういう見地から、一部の組合は、評価＝紛争委員会労働者側委員のための相談所の開設、評価＝紛争委員会のノルマ活動家のための特別講座の設置を決定した。⁽²⁰⁾

1928-29年の論争からは、とくに次のことを確認しておこう。① 双方の議論に「技術ノルマ化」論が影を落としてきた。とくに労働組合側は、1925年ごろの、ノルマ設定の技術的側面は労働組合の仕事ではなく管理部の仕事だという立場をかなり大きく修正しているのが注目される。② 最高国民経済会議側はまだ、評価＝紛争委員会のノルマ事前承認権を極端と感じているようだが、労働組合側はむしろ評価＝紛争委員会が「ただ捺印する」機関になっている点を重視している。おそらく、1924-25年の時期と比べた場合、評価＝紛争委員会にとってノルマを実質的に審査することがより困難になってきているものと思われる。

以上のように、1924-25年と1928-29年とでは論争の内容が違ってきており、それは評価＝紛争委員会のノルマ審査活動およびそれを取り巻く環境の変化を反映しているものと見ることができよう。

注 (1) 《Экономическая жизнь》, 8 января 1925, стр. 2 (А. Рабинович).

(2) 《Вестник труда》, 1925 г., № 1, стр. 115 (В. Ревзин).

(3) 《Вопросы труда》, 1925 г., № 1, стр. 30 (И. Резников).

(4) 《Вестник труда》, 1925 г., № 1, стр. 116 (В. Ревзин).

(5) 《Вопросы труда》, 1925 г., № 1, стр. 33 (И. Резников).

(6) 《Вестник труда》, 1925 г., № 7, стр. 95-101 (В. Буянов).

(7) 《Труд》, 4 декабря 1924, стр. 1 (Ревзин).

(8) 《Вестник труда》, 1925 г., № 7, стр. 98-99 (В. Буянов).

(9) 《Труд》, 11 марта 1926, стр. 5.

(10) Там же, 27 октября 1928, стр. 1.

(11) 《Вестник труда》, 1925 г., № 7, стр. 98 (В. Буянов).

(12) 《Торгово-промышленная газета》, 27 октября 1928, стр. 1.

(13) Там же, 18 января 1929, стр. 3.

(14) 《Труд》, 27 октября 1928, стр. 1.

(15) Там же, 16 января 1928, стр. 1.

(16) Там же, 16 февраля 1928, стр. 1.

(17) Там же, 8 января 1929, стр. 2.

(18) Там же, 10 ноября 1928, стр. 4.

(19) 《Вопросы труда》, 1929 г., № 11, стр. 35 (Я. А-вич).

(20) 《Труд》, 8 апреля 1928, стр. 3.

5. ノルマ事前承認制の廃止

うゑに述べたように、評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認制については、労働組合＝労働人民委員部と経済機関とのあいだでその存廃をめぐる議論が続いていたが、1933年1月2日付全連邦労組中央評議会幹部会決定によって廃止されることになる。この決定は、評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認手続きを「正しくない」と認め、ノルマをめぐる評価＝紛争委員会の主要な任務は、① 労働者たちのなかに入ってノルマを検討し、ノルマの遂行に向けて労働者を動員すること、② ノルマや単価が誤っていたり、協約に違反している場合に、その問題を審議すること、③ 生産の場に出来高払い制と技術ノルマ化を最大限に取り入れるために一貫してたたかうことである、とした。そして、従来の「評価＝紛争委員会規程」は不十分なものとなったので、新規程を作成するよう求めている⁽¹⁾。結局この決定は、法令による確認を得ることはなかったが、實際上、ノルマ事前承認制の空文化をもたらすことになった⁽²⁾。そしてこの制度が、形を変えながらもふたたび合法性を確認されるまでには、25年の歳月を要した⁽³⁾。このようにして、企業レベルではノルマ設定権限は管理部に集中され、ノルマ発効後の労働者による異議申し立ては、ノルマが「誤っていたり、協約に違反している場合」に限って認められることになったのである⁽⁴⁾。

さてそこで、なぜ1933年に評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認制が廃止されたかを明らかにせねばならない。全連邦労組中央評議会および労働人民委員部の機関紙・誌でこの制度にかんする議論を追う限り、1933年決定はいささか唐突に出てきているように感じられる。すなわち、1920年代を通じて労働組合が固守してきた制度を廃止したにもかかわらず、決定に至るまでに公然たる討論は行なわれなかったようであるし、全連邦労組中央評議会も方針変更の理由を明確には説明していない。7月の全連邦労組中央評議会総会で「賃金と労働生産性にかんする労働組合の活動について」の報告が行われ、そのなかで次のように述べられた。「技術ノルマ化、賃率等級表、便覧、ノルマ・単価の設定などにたいして第一に責任を負わねばならないのは、ほかならぬ経済機関である。企業の若干の同志たちのあいだには今でも、……労働組合は企業において賃金にたいして経済機関と同等の発言権をもつべきである、という考え方が根づよい。これは完全に誤っている。これは労働組合が経済機関に取って替わることである。これは、単独責任制の『左翼的』日和見主義的歪曲であり、無視であり、日常管理業務への干渉である。これは是非とも清算する必要がある⁽⁵⁾。」このように労働組合は、ノルマ設定は企業管理部の「責任から生ずる権利」であるという経済機関側の年来の主張を認めている。そうすると当然ノルマ事前承認制の存立の余地はなくなるのだが、なぜ労働組合が従来の立場を放棄するのかは依然としてはっきりしない。全連邦労組中央評議会あるいは労働人民委員部の機関紙・誌が、評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認制を明らか

に支持していると思われる論文を最後に掲載したのは、1930年5月ごろであろう。⁽⁶⁾ その後1930年末に労働組合が作成した模範団体協約のなかに、この制度を否認する文言があらわれるが、1933年⁽⁷⁾ 決定の発表まで、制度が廃止されたのかどうか曖昧な状態が続く。

このようにして評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認制の廃止が公然たる討論もなしに決定されたことは、下斗米氏、塩川氏が示唆しておられるように、この制度の廃止を可能にした条件のひとつが、政治の舞台での「右翼反対派」の敗北であったことを示しているだろう。ブハーリン、ノイコフそれにトムスキーを中心とする右翼反対派は、工業化のテンポをめぐるスターリン派と対立していたが、1928年末に敗北が決定的となる。右翼反対派の敗北とともに労働組合指導部が再編成され、労働組合は大きな役割転換を遂げる。下斗米氏によって明らかにされたように、トムスキーのもとでのネップ期労働組合指導部が、労働組合の役割を基本的に「大衆利益の擁護」として捉えていたとすれば、新しい労働組合指導部は、労働組合を「工業化への大衆動員」のための機関として捉えていた。⁽⁸⁾ このような役割転換は、ネップ的な労働関係理解の放棄と同義であり、そしてこれゆえ、いかにして不当なノルマから労働者を守るかということから、いかにして労働者をノルマの遂行へと動員するかということへ、労働組合の関心を必然的に移動させたと思われる。したがって、右翼反対派の敗北とそれに連なる労働組合の役割転換とが、評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認制の廃止を可能にしたと言えるであろう。

しかしながら、もし評価＝紛争委員会のノルマ審査が企業内で一定の権威を確立していたなら、この制度の廃止は困難であつたろうし、また、むしろ「大衆動員」のための武器としなければならなかったのではないだろうか。その意味では、評価＝紛争委員会のノルマ審査機能が20年代前半には期待されたようにはなかなか行使されず、1928-29年ごろには自ら衰退に向かっていったらしいことが注目される。そのことはすでに「3」に見たが、1930年代に入っても、評価＝紛争委員会⁽⁹⁾ 実質的にノルマを審査していないという報道が続く。したがって、1933年決定以前にすでにこの制度は自壊ともいえるべき事態に陥りつつあったのではないかと思われる。1933年決定は進行しつつあった崩壊を決定的にしたと言えよう。

ではこの自壊はなぜ起こったのだろうか。まず、直接的には評価＝紛争委員会の労働者側委員の知識・情報不足からそれは起こったようだから、現場労働者集団と労働組合運動の力量不足を崩壊の原因として指摘することはできるであろう。そしてそれは、「技術ノルマ化」が進展するにつれて、いっそう顕在化していったのである。労働組合は、ノルマ設定の技術的側面においても評価＝紛争委員会の労働者側委員を技術ノルマビューローに対抗させようとしたが、評価＝紛争委員会、技術ノルマビューローのノルマをめぐる勢力関係は実際には次のようなものとなった。1930年の労働人民委員部機関誌は述べる。「大企業では、たくさんのノルマ係員たちが、生産高ノルマと単価の設定に従事している。ノルマと単価の一覧表は、しばしば、細かい字の書きこまれた長たらしい

带状の文書になっている。そのうえノルマはしばしば変更される。こういう条件のもとで生産高ノルマや単価を承認する場合、評価＝紛争委員会にはいったいどういう道が残されているだろうか。判を押すこと——ただそれだけである。評価＝紛争委員会はこのようなノルマの正当性や合目的性を検討することはできない。なぜなら、そうするためには評価＝紛争委員会自身の特別のノルマ係員が必要だろうから。⁽⁹⁾「3」において指摘したように、技術ノルマビューローの設定するノルマの多くは依然として「経験的＝統計的」方法にもとづくものであったが、「経験的＝統計的」方法、「技術的」方法、あるいは「目分量」と、様々な方法で作成された膨大な数のノルマに、評価＝紛争委員会の労働者側委員は圧倒されてしまったわけであろう。

だが、現場労働者の主体的条件だけを自壊の原因とすることは適切でなかろう。なぜなら、現場労働者の代表者がノルマをめぐる企業管理部と対等に交渉するためには、企業管理部と対等な発言権を与えられるだけではもともと不十分だからである。現場労働者が、ノルマについて十分な判断力をもった人材を自らの代表とすることができ、さらに、ノルマについて十分な情報を予め与えられるようになって初めて、両者の対等な交渉が成立しうるであろう。「3」に見た限りでも、労働組合はこうした前提条件をつくり出すための努力をしていたが、それは実を結ばなかった。

以上を簡単に総括すれば、評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認制は、ひとつにはネップ的な労働関係理解の放棄によって、もうひとつには評価＝紛争委員会自身の機能不全によって、廃止されるに至ったと言える。

注 (1) 《Труд》 9 мая 1933, стр. 3.

(2) 《Советское трудовое право», М., 1939, стр. 193. たとえば, 《Сборник законодательных актов о труде», м., 1956, は, この制度を規定しているはずの「評価＝紛争委員会規定」(1928年)ならびに1922年労働法典を収録しているが, この制度を規定しているそれぞれの条項は収録していない。

(3) 1958年7月15日付ソヴェト最高会議幹部会承認「工場委員会の権利規程」によって, ノルマの作成・改訂は「工場委員会の同意を得て企業管理部が」おこなうことになった(《Ведомости верховного совета СССР», 1958 г., № 15, стр. 282)。現行労働法典の第103条にも同様の規定がある。

(4) 評価＝紛争委員会は1957年に「労働紛議委員会」(комиссия по трудовым спорам)に改組された(Там же, 1957 г., № 4, стр. 58)。現行の「労働紛議審査手続き規定」(1974年制定)によれば, 労働紛議委員会はノルマの適用に関連した紛議は審査できるが, その設定に関連した紛議は審査できない(《Сборник нормативных актов о труде», часть 3, стр. 5)。

(5) 《Труд», 8 июля 1933, стр. 2.

(6) 《Вопросы труда», 1930 г., № 5, стр. 99 (С. К.)。

(7) 《Труд», 13 ноября 1930, стр. 4.

(8) 下斗米, 前掲書, 363-404頁。

(9) 《Вопросы труда», 1930 г., № 4, стр. 102 (Я. Давидович). 《Труд», 23 мая 1932, стр. 2 (А. Д.)。

(10) 《Вопросы труда», 1930 г., № 4, стр. 102 (Я. Давидович)。

お わ り に

本稿の冒頭に述べたように、理論、思想あるいはイデオロギーの面から、ソ連における「科学的管理」の導入を論じた諸研究で、論議の焦点となっているのは、「科学的管理」導入と「テクノクラート支配」との結びつきという問題である。資本主義諸国における「科学的管理」がもつ管理技術としてのひとつの重要な特徴は、それが「科学主義」のイデオロギーをまとうことによって、経営者側の「公正」概念を労働者に押しつけようとする点にある。そこでは、課業は「科学的」に決定されるものであるがゆえに、労使の協議の対象となりえず、労働者は技師の設定する課業を受け入れるほかない。このような「科学的管理」が、苦汗制度であり、かつ、企業内権力構造のなかでのテクノクラートの地位の上昇と現場労働者の地位の低下とをもたらすものであるとすることは、正しいと言えよう。それでは、ソ連における「科学的管理」にもこれと同じような評価を与えることができるのであろうか。

ソ連における「科学的管理」の導入に批判的な論者たちは従来から、ソ連の「科学的管理」と資本主義国のそれとは、いくつかの点で本質的に共通な性格をもつものと見てきた。そのさい、とりわけ、仕事のやり方・速さが技師らによって決定され、それが「科学的」だとして労働者に強制されるという点が重視されてきたが、そのことは、生産現場の具体的な制度や実態をもって実証されてきたわけではなかった。他方、ソ連における「科学的管理」を特殊社会主義的と主張する論者たちは、工場委員会、生産協議会などを通じての労働者の管理参加にその論拠を求めてきた。しかしながら、実際にはそのような管理参加は、主として生産性向上のために労働者の創意を汲み上げる方法として実施されてきていることは否定できない。社会主義体制のもとでも現場労働者の特殊の利害が普遍的利害から分立せざるをえない以上、このような管理参加だけをもって、生産における労働者の主体性の保証を語ることは困難に思える。

ところが、評価＝紛争委員会によるノルマ事前承認制は、そのような意味での管理参加ではない。この制度は、ノルマ（課業）制度という、「科学的管理」の核心のひとつをなす制度の具体的運用にかんして、労使協議機関による事前承認を義務づけたものであり、言い換えれば、たとえある程度「科学的」なノルマであっても管理部が一方的にノルマを設定することは不当だという見地に立つものであった。したがってこの制度は、ソ連における「科学的管理」がその企業管理への具体化の一側面において、テクノクラシー論をも、また、生産手段の社会主義的所有そのものが「科学的管理」を社会主義的にするという議論をも拒否していたことを示している。理論、思想あるいはイデオロギーの面からの諸研究で提起された諸問題との関連では次のように言えよう。すなわち、レーニンのテイラー・システムにたいする批判的視点、およびノット論争のなかで登場したテイラリズム

ム批判の諸見解は、部分的にはあるが、評価＝紛争委員会にノルマ事前承認権を与えることによって制度的な具体化をみた。したがって同時に、「テクノクラート支配」のイデオロギーとしてのテイラリズムがソ連で一貫して優勢であったとする見解には少なくとも一定の留保が必要である。

しかしながら、この制度の過大評価は慎まねばなるまい。まず、この制度の成立をもってソ連の「科学的管理」の特殊社会主義的な性格の表われとすることはできない。周知のように、ノルマ（課業の大きさ、基準作業量）を労使の協議の対象とした事例は資本主義諸国にも見られるからである。⁽¹⁾

さらに、この制度の廃止を理由としてソ連の「科学的管理」の特殊社会主義的な性格の喪失を語ることも早計であろう。なぜなら、第一に、社会体制の性格（とくに生産手段の所有関係）は企業管理の性格を強く規定するはずだからである。したがって仮に企業管理部がノルマ設定について排他的な権限を与えられたとしても、そこで設定されるノルマは、通常、生産手段の所有関係の性格を多かれ少なかれ反映するであろう。しかしそれだけではなく第二に、企業レベルの労働組合組織はノルマ設定に介入しえなくなったが、全国レベルまたは各産業部門レベルの組織は、ノルマ設定への関与の権限を保障された。すなわち、1939年1月14日付人民委員会議決定によって、ノルマ改訂の一般的指令は人民委員と全連邦労組中央評議会書記とが共同で、その一般的指令にもとづく個々の企業のノルマ改訂の指令は総管理局（главное управление）長と各単産組合書記とが共同で、それぞれ発することになった。⁽²⁾ 第三に、ノルマ事前承認制が存続していくためには、社会主義社会の一定の成熟が前提となるであろう。ソ連での経験が示すように、まず、社会主義社会における諸利害の分立についての社会的合意が確立されていなければならないし、さらに現場労働者集団が仕事について十分な理解力・判断力をもっていなければならないし、同時に、そのような能力をもった労働者を養成し、かれらに十分な情報を提供していくための制度的枠組が準備されていなければならない。このような条件が整うかどうかは、その時々政治＝経済的状况もさることながら、それ以上に、生産力と生産関係の全体としての発展の度合いに左右されざるをえないであろう。

したがって、ノルマ事前承認制の帰趨から、ソ連における「科学的管理」を性格づけるには、慎重さを要するであろう。だが少なくともこの制度は、社会主義社会においても普遍的利害と特殊的利害との分立が「科学的管理」を労使の勢力関係にかかわる問題にするとの認識に立って、「科学的管理」による管理部の労働過程統制力の強化にたいして労働者を保護しようとした試みであり、その点で、社会主義経営の歴史の解明にとっても、また、その理論の深化にとっても、無視できないものと言えよう。

注 (1) それら諸事例を整理して示すことはここではできないが、たとえば、合衆国では1919-31年の「クリーブランド実験」や1929-32年の「ノームキーク実験」(Sumner H. Slichter, *Union Policies and Industrial Management*, Washington, D.C., 1941, pp. 393-436, 532-559), 60年代半ばのイギリスで政府機関、王立機関の調査が明らかにしたような職場交渉 (H. A. Clegg, *The System of Industrial Relations in Great Britain*, Oxford, 1972, pp. 265-281), 西ドイツのフォルクスワーゲン工場で1979年

に締結された賃金基本協約（徳永重良編著『西ドイツ自動車工業の労使関係』御茶の水書房，133-147頁）などが挙げられる。ただし，これらの事例の場合，ソ連のノルマ事前承認制と異なり，全国的・全産業的な広がりを持っていないし，経営側にとって労使の協議は法的義務ではない。

- (2) «Собрание постановлений и распоряжений правительства СССР», 1939 г., № 7, стр. 38. 現行法令にも類似の規定がある («Сборник нормативных актов о труде», часть 2, стр. 86)。

【付記】 本稿は，社会主義経営学会第11回大会（1986年3月）での報告の原稿，ならびに『社会主義経営学会研究年報』第11号（1986年）所収の拙稿を加筆・修正したものである。